

0-792922

На правах рукописи

ПОНОМАРЕВ МИХАИЛ ВЛАДИМИРОВИЧ

**ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

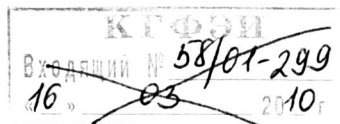
Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(предпринимательство)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Великий Новгород

2010



Диссертационная работа выполнена на кафедре маркетинга и управления персоналом государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»

Научный руководитель:

кандидат экономических наук, доцент
Куракина Любовь Юрьевна

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор
Асаул Анатолий Николаевич
Санкт-Петербургский Государственный архитектурно-строительный университет



кандидат экономических наук, доцент
Кормановская Ирина Рудольфовна
Санкт-Петербургский Государственный университет сервиса и экономики, Новгородский филиал

Ведущая организация:

Федеральное государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный аграрный университет»

Защита состоится «6» апреля 2010 года в 14.00 часов на заседании диссертационного совета Д212.168.01 при Новгородском государственном университете имени Ярослава Мудрого по адресу: 173015, Великий Новгород, ул. Псковская, д.3, ауд. 112.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке института экономики и управления Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого

Автореферат разослан «5» марта 2010 года

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат экономических наук, профессор

М.В. Любимова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Конкуренция в условиях интеграции России в мировое экономическое пространство является естественной и необходимой формой взаимодействия предпринимательских структур, людей, сообществ, власти и predetermined их различным положением на рынке, целями и интересами. Конкуренция на современном этапе развития страны стала неотъемлемой частью рыночной среды и является необходимым условием развития предпринимательской деятельности, в которой предприниматели самостоятельно ищут потребителей, чтобы обеспечить цели своей деятельности максимизацию прибыли, расширение объема продаж, увеличение доли на рынке. В новых условиях конкуренция понуждает предпринимателей к эффективным действиям на рынке, заставляя их предлагать потребителям широкий ассортимент товаров и услуг по более низким ценам и лучшего качества.

Чтобы выиграть в конкурентной борьбе, необходимо обладать определенным преимуществом на рынке, уметь создать факторы превосходства над конкурентами в сфере потребительских характеристик товара (услуги) или средств его продвижения на рынке.

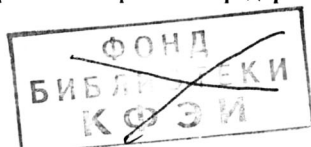
В целях обеспечения конкурентных преимуществ каждой предпринимательской структуре необходимо правильно разработать и грамотно реализовать конкурентную стратегию. Для понимания механизма конкуренции большое значение имеет правильная идентификация причин, за счет которых удается обойти конкурентов, то есть причин и источников конкурентных преимуществ. Возникновение конкурентных преимуществ обусловлено изменением концепции маркетинга, что напрямую связано с процессом формирования конкурентных преимуществ за счет развития и совершенствования коммуникаций с рынком, поиск таких конкурентных преимуществ, которые обеспечивали бы устойчивое развитие организации и лояльность потребителей.

Степень изученности вопроса. Теоретической основой исследования по разработке конкурентных стратегий явились научные труды классиков теории маркетинга И. Ансоффа, Г.Л. Багиева, С. Брю, Е. П. Голубкова, П.Ф. Драккер, В.В. Кеворкова, Ф. Котлера, М.Портера, В. М. Тарасевича, Р. А Фатхутдинова, А.Ю. Юданова, и др.

Изучением сущности категорий конкуренции и конкурентоспособности занимались видные западные ученые Х. Анн, П.Р. Диксон, А. Курно, К. Р. Макконнелл, Д.Робинсон, П. Самуэльсон, А. Смит, Ф. Хайек, П. Хайн, Э. Чемберлин, Й. Шумпетер и отечественные ученые: Г.Л. Азоев, О.В. Аристов, И.Н. Горчакова, В.П. Грузинов, Г.Л.Игольников, А.А. Литвинов, М. М. Омаров, С.Г. Светульников и другие.

Значительный вклад в теоретические модели олигополии и монополии внесли К. Виксель (конкуренция и ценовая дискриминация), А. Л. Лернер (монопольная власть и ее оценка), Ф. Эджуорт (математическое описание).

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является разработка теоретических положений, методологических подходов и практических рекомендаций по формированию конкурентных стратегий предпринимательских структур.



В соответствии с поставленной целью были определены следующие задачи исследования:

- исследовать теоретико-методологические подходы к разработке конкурентных стратегий в рыночной среде в отечественной и зарубежной литературе;
- изучить институциональное обеспечение реализации конкурентной политики, выявить особенности конкурентной среды и актуальные направления развития конкуренции;
- проанализировать состояние и выявить перспективы развития малого предпринимательства в Новгородской области;
- проанализировать конкурентные позиции и направления маркетинговой деятельности предпринимательских структур;
- провести диагностику ситуации и разработать рекомендации по управлению стратегическими переменами при разработке стратегии конкурентоспособности организации;
- дать оценку и классифицировать факторы обеспечения стратегии конкурентоспособности предпринимательских структур;
- разработать методические рекомендации по разработке и реализации стратегии конкурентоспособности предпринимательских структур;
- предложить основные направления обеспечения конкурентных преимуществ и мероприятия по формированию стратегической составляющей обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур.

Объектом исследования диссертационной работы в соответствии с поставленной целью и поставленными задачами является процесс формирования и реализации конкурентных стратегий предпринимательских структур.

Предметом исследования являются управленческие отношения, возникающие при разработке и реализации конкурентных стратегий предпринимательских структур в рыночных условиях.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования являются труды отечественных и зарубежных экономистов по вопросам методологии формирования и оценки эффективности стратегий конкурентоспособности предпринимательских структур.

В процессе работы над диссертацией применялись следующие методы исследования: системный подход, монографический, сравнительный анализ, экономическо-статистические, логистические, графические, интервью и другие методы обработки, обобщения и анализа информации.

Информационной базой диссертационного исследования послужили законодательные и нормативные акты, данные Государственного комитета по статистике РФ, специальная и периодическая литература, внутренняя отчетность предпринимательских структур, информация мониторинга цен и ассортимента продукции предпринимательских структур, которое проводило маркетинговое агентство «Медиа – Полус» и аналитические обзоры.

Научная новизна работы заключается в развитии теоретических положений, методологических подходов и практических рекомендаций по разработке

и реализации конкурентных стратегий предпринимательских структур в рыночной среде и определяется следующими основными результатами:

- определены особенности современной конкуренции в условиях изменения экономической среды и факторы их породившие, а также обобщены и классифицированы виды конкуренции и виды конкурентных преимуществ предпринимательских структур;
- выработаны базисные подходы к формированию конкурентоспособности предпринимательских структур на основе выделения факторов внутренней и внешней среды прямого и косвенного воздействия на конкурентоспособность предпринимательских структур, а также определены основные источники их конкурентных преимуществ;
- систематизирована и дополнена классификация конкурентных стратегий, предложена репутационная стратегия создания устойчивого конкурентного преимущества предпринимательской структуры в рамках ресурсоориентированного подхода;
- выделены преимущества системы стратегического планирования и предложен процесс разработки и реализации стратегии конкурентоспособности предпринимательской структуры, основанный на трех уровнях: стратегические позиции, стратегические варианты и реализация стратегии;
- предложены мероприятия по формированию стратегической составляющей обеспечения конкурентоспособности и основные направления обеспечения конкурентных преимуществ предпринимательской структуры.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что значительные части разделов и положений диссертации доведены до стадии, обеспечивающей возможность их непосредственного использования при разработке конкурентных стратегий предпринимательских структур различных форм собственности и сфер деятельности. Ряд разработок и положений диссертации использованы в учебном процессе при изучении дисциплин «Маркетинг», «Диагностика конкурентной среды», «Организация предпринимательской деятельности», «Менеджмент».

Теоретические и практические выводы диссертации, составляющие ее новизну, могут быть использованы на практике при разработке и реализации конкурентных стратегий предпринимательских структур. Проведенный в диссертации анализ конкурентных позиций и направлений маркетинговой деятельности, выделенные основные направления обеспечения конкурентных преимуществ и предложенные мероприятия по формированию стратегической составляющей обеспечения конкурентоспособности приняты к внедрению высшим руководством ООО «НБЦ Профиль» и используются при обеспечении конкурентных преимуществ компании.

Апробация и реализация результатов исследования. Результаты исследования на различных этапах научной деятельности соискателя были отражены в научных докладах на научных конференциях профессоров, преподавателей, научных работников, и аспирантов НовГУ, научно-практических отчетах и методических разработках автора. По теме диссертации опубликовано 8 научных статей, одна из них в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

Структура и объем работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 150 источников. Общий объем работы – 198 страниц, включая 27 рисунка и 35 таблиц.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цель и задачи, сформулированы научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретико-методологические основы формирования конкурентных стратегий предпринимательских структур» раскрыто экономическое значение, исследованы виды конкуренции и основные элементы конкурентных стратегий предпринимательских структур в рыночной среде. В работе исследованы и обобщены вопросы институционального обеспечения реализации конкурентной политики, особенности конкурентной среды и определены актуальные направления развития конкуренции в Российской Федерации, а также классифицированы основные стратегии конкурентной борьбы предпринимательских структур на товарных рынках, выявлены проблемы и проанализирован отечественный опыт разработки конкурентных стратегий предпринимательских структур.

Во второй главе «Конкурентные позиции и направления маркетинговой деятельности предпринимательских структур» проанализировано состояние и определены перспективы развития малого предпринимательства в Новгородской области, проведен анализ конкурентных позиций и направлений маркетинговой деятельности предпринимательских структур, предложена методика диагностики ситуации и даны рекомендации по управлению стратегическими переменами при разработке стратегии конкурентоспособности организации.

В третьей главе «Формирование конкурентных стратегий и мероприятия по обеспечению конкурентных преимуществ предпринимательских структур в рыночной среде» классифицированы факторы обеспечения конкурентоспособности, разработаны методические рекомендации по разработке и реализации стратегии конкурентоспособности предпринимательских структур. В работе автором предложены основные направления обеспечения конкурентных преимуществ и разработаны мероприятия по формированию стратегической составляющей обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур.

В заключении обобщены основные результаты выполненного диссертационного исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

В диссертации определены особенности современной конкуренции в условиях изменения экономической среды и факторы их породившие, а также обобщены и классифицированы виды конкуренции и виды конкурентных преимуществ предпринимательских структур.

Для формирования конкурентных стратегий предпринимательских структур принципиально важно понимание особенностей конкуренции в условиях изменения экономической среды. Эти особенности порождены рядом факторов. В первую очередь они связаны с повышением роли инноваций в экономическом развитии на фоне значительного снижения эффективности использования заимствованных технологий, в результате быстрого устаревания разработанных технологий. В этих условиях главным источником конкурентных преимуществ предпринимательских структур становится способность к самостоятельному генерированию нововведений. В то же время в современном мире, в эпоху экономики, базирующейся на знаниях, возникают новые стратегии получения конкурентных преимуществ, основанные на нематериальных активах.

Другим важным фактором стали быстрые технологические изменения, которые привели к снижению минимально эффективных масштабов производства во многих отраслях промышленности, в том числе инфраструктурных, обуславливающие снижение входных барьеров на вновь создаваемые рынки. Наконец, третьим фактором, повлиявшим на современную конкуренцию, выступает экономическая глобализация, важнейшим проявлением которой является расширение рыночных ниш для предпринимательских структур во многих отраслях промышленности за рамки национальных границ.

Проведенные в диссертации исследования доказывают, что конкуренция в новых условиях обладает рядом определенных признаков:

- является экономическим процессом борьбы предпринимательских структур за ограниченный платежеспособный спрос потребителей;
- проявляет себя в системе воспроизводства технических и экономических параметров продукции на всех стадиях жизненного цикла;
- является системообразующей составляющей рыночных отношений, определяя всю совокупность присущих им маркетинговых элементов;
- служит фундаментом рыночных методов ведения хозяйства;
- влияет на характер и формы взаимоотношений между субъектами рынка;
- обуславливает проблемы федерального и регионального уровней;
- рычагом и средством рыночной конкуренции предпринимательских структур выступает их конкурентоспособность.

Исследование показало, что предпринимательские структуры, придерживающиеся разных видов конкурентных стратегий, не изолированы, а взаимодействуют между собой и составляют единую систему. При этом именно конкурентное взаимодействие определяет поведение предпринимательских структур. Каждая компания занимает на рынке тот сегмент, который ей удастся отстоять в борьбе с соперниками, а для выживания на рынке необходимо усиливать свои конкурентные позиции.

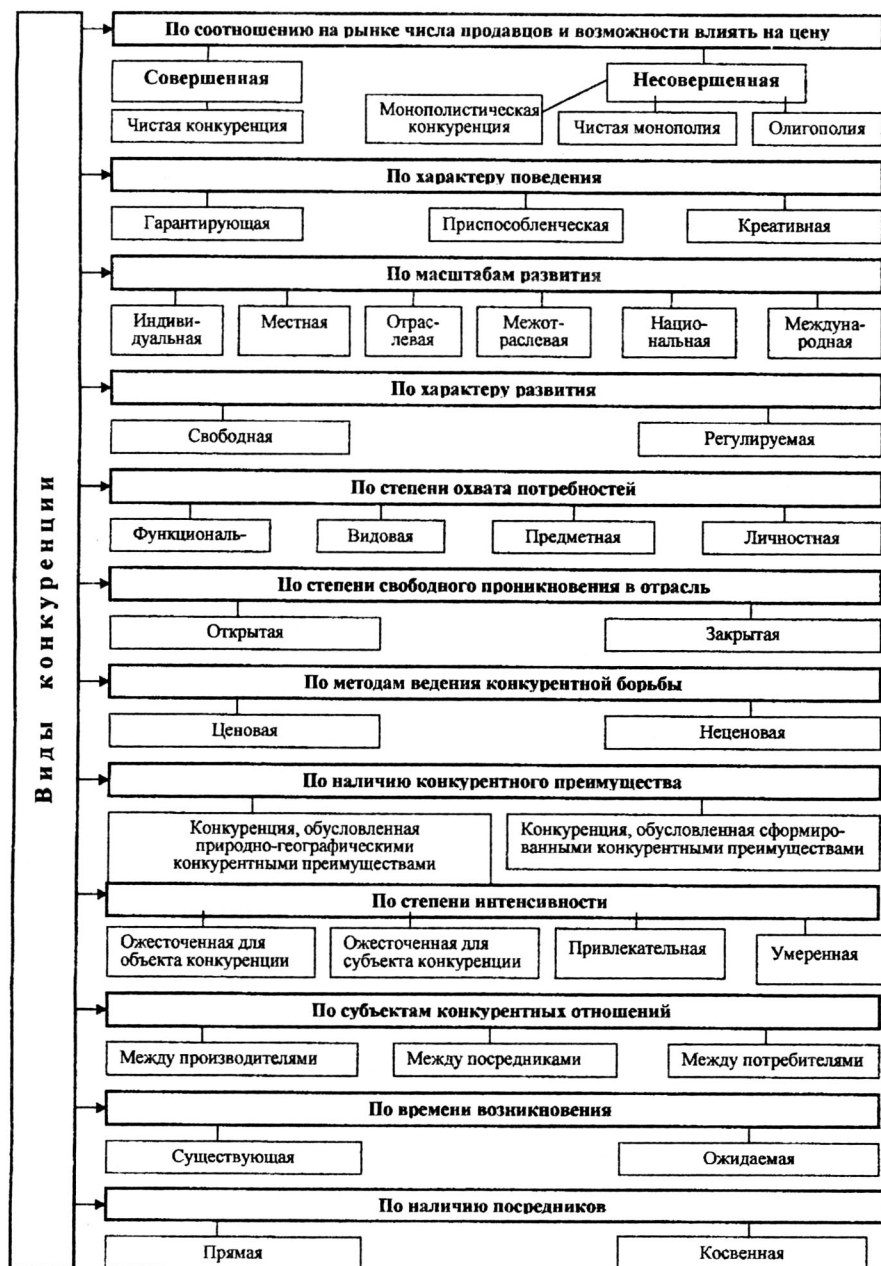


Рисунок 1 – Классификация основных видов конкуренции предпринимательских структур (разработка автора)

Конкуренция на современном этапе видоизменяется – это понятие не однозначное, существующее в многообразных формах. Различные подходы и классификационные признаки понятия «конкуренция», существующие на данный момент в современной научной литературе, нами систематизированы и представлены на рисунке 1.

Такое многообразие видов конкуренции обуславливается наличием различных трактовок категории конкуренции, которые не противоречат, а дополняют друг друга.

Естественным результатом конкуренции является конкурентное преимущество – превосходство одних конкурентов над другими за счет обладания ценными и редкими, но не единственными в своем роде ресурсами. Авторская классификация видов конкурентных преимуществ представлена на рисунке 2.

Исследование подтверждает, что главным критерием при обеспечении конкурентных преимуществ служит не отраслевая принадлежность предпринимательской структуры, а содержание ее деятельности.



Рисунок 2 - Виды конкурентных преимуществ предпринимательских структур в рыночной среде (разработка автора)

Выработаны базисные подходы к формированию конкурентоспособности предпринимательских структур на основе выделения факторов внутренней и внешней среды прямого и косвенного воздействия на конкурентоспособность предпринимательских структур, а также определены основные источники их конкурентных преимуществ.

В результате усиления конкуренции на рынке, усложнения механизмов взаимодействия хозяйствующих субъектов повышается актуальность разработки стратегических подходов к формированию конкурентных преимуществ предпринимательских структур.

Факторы внутренней и внешней среды предпринимательской структуры характеризуются многочисленностью (рисунок 3) и высоким динамизмом, что отражается на ее конкурентоспособности.

Под конкурентоспособностью предпринимательской структуры в этом случае подразумевается оцененное субъектами внешней среды его превосходство на выбранных сегментах рынка над конкурентами в данный момент времени, достигнутое без ущерба для окружающих, определяемое конкурентоспособностью его конкретных товаров и уровнем конкурентного потенциала, характеризующего способность в будущем разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать товары, превосходящие по качеству и цене аналогов.



Рисунок 3 – Факторы, влияющие на конкурентоспособность предпринимательских структур

Большинство исследований на всех уровнях управления выделяют как ценовую, так и общую конкурентоспособность, когда конкурируют не цены, а условия производства. На основе анализа и обобщения существующих подходов нами предлагается три основных подхода к определению конкурентоспособности предпринимательских структур (рисунок 4).

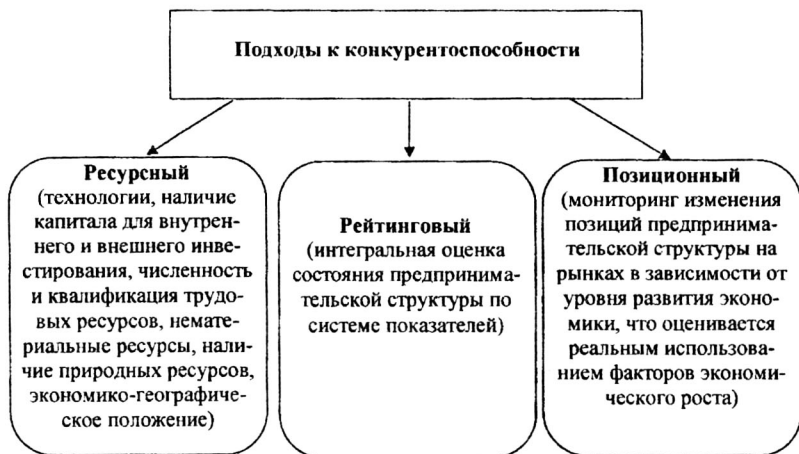


Рисунок 4 – Подходы к конкурентоспособности предпринимательских структур

Формирование конкурентных преимуществ предпринимательских структур является одной из центральных задач менеджмента, как в тактическом, так и в стратегическом плане. В настоящее время общепринятых подходов к их формированию нет. Они часто отождествляются с конкурентными преимуществами товара, что не совсем верно. Успешный на сегодня товар - это результат вчерашних усилий, а деятельность по повышению конкурентоспособности прежде всего должна быть ориентирована на будущее.

Конкурентоспособность - сравнительная категория, поэтому она должна быть выражена количественно. Элементы, формирующие конкурентоспособность предпринимательской структуры представлены на рисунке 5.

Следовательно, конкурентоспособность предпринимательской структуры - это интегральный показатель конкурентоспособности товара (услуги) и конкурентного потенциала предпринимательской структуры. В свою очередь конкурентоспособность товара и конкурентный потенциал предпринимательской структуры являются комплексными показателями, зависящие от следующих факторов: цена и качество товара; результаты финансово-хозяйственной, производственной, инновационной деятельности; системы качества, маркетинга, показателей развития персонала, уровня управления. Каждый из перечисленных показателей имеет свою ценность при включении в комплексный показатель. Показатели «конкурентоспособность товара» и «конкурентный потенциал предпринимательской структуры» поразному значимы для показателя конкурентоспособность предпринимательской структуры, следовательно, они должны быть определены с учетом их весомости.



Рисунок 5 – Элементы, формирующие конкурентоспособность предпринимательской структуры

Исследование, проведенное компанией Grant Thornton International в 2007 г. показало, что 73% респондентов считают, что качество товаров и услуг является первоочередным источником конкурентных преимуществ на российском рынке (рисунок 6). Среди наименее важных факторов были названы международные рыночные связи, экономия на масштабе и инновации.

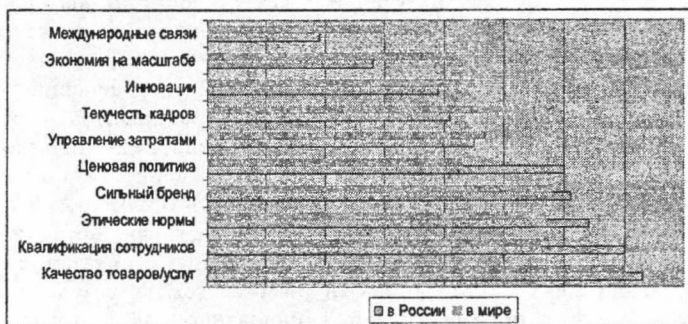


Рисунок 6 – Наиболее значимые для предпринимательских структур источники конкурентных преимуществ, %

На наш взгляд это свидетельствует о явной неадаптивности российских предпринимательских структур и их неготовности экономить на масштабе производства, т.е. ими мало внимания уделяется управлению затратами и ценами.

В настоящее время мировой экономической кризис заставляет предпринимательские структуры пересматривать свою стратегию, заняться сокращением расходов и ценовой политикой, стараясь в то же время сохранить на высоком уровне качество товаров (услуг).

Опрос руководителей новгородских компаний отчасти подтвердил итоги исследования. Большинство респондентов отметили следующие ключевые конкурентные преимущества предпринимательских структур:

- качество товаров и услуг - 75%,
- деловая репутация - 70%,
- управление затратами - 69%,
- квалификация сотрудников - 63%,
- инновации - 42%.

Систематизирована и дополнена классификация конкурентных стратегий, предложена репутационная стратегия создания устойчивого конкурентного преимущества предпринимательской структуры в рамках ресурсоориентированного подхода

Основная аксиома ресурсного подхода к управлению предпринимательской структуры гласит, что фирмы отличаются друг от друга по своему ресурсному обеспечению и этим объясняются различия в уровне их эффективности и прибыльности. Устойчивое конкурентное преимущество обеспечивают предприятию специфические ресурсы, которые трудно имитируются (заменяются), и предприятие может присвоить доход от использования этого ресурса. Такое преимущество имеет место, если ресурс дает предприятию превосходство над конкурентами и сохраняется, несмотря на все усилия конкурентов дублировать его.

Анализ материальных и нематериальных ресурсов позволяет сделать вывод, что в современных условиях реализация конкурентных преимуществ предприятия в меньшей степени, чем раньше, зависит от ее материальных активов. На первый план выходит эффективное использование грамотно сформированных нематериальных активов, в первую очередь такой их составляющей, как деловая репутация. Хорошая репутация, создаваемая в течение многих лет, является тем ресурсом, который может обеспечить предпринимательской структуре устойчивое конкурентное преимущество. Она не может быть имитирована конкурентами, поскольку для этого требуется длительный промежуток времени, к тому же точная имитация невозможна, так как деловая репутация формируется под влиянием множества факторов, таких, как качество продукции, инновационные технологии, превосходное обслуживание, компетентный и вежливый персонал и т.п., вклад каждого из которых в ее создание не может быть точно определен.

Управление репутацией представляет собой неотъемлемый элемент конкурентного поведения предпринимательской структуры. Репутационная стратегия должна разрабатываться по инициативе и при непосредственном участии первых лиц компании. Реализация программы по управлению репутацией также

должна находиться в поле зрения топ-менеджеров: курировать эти вопросы может, например, заместитель руководителя, в ведении которого находятся связи с общественностью, реклама. В идеале компания может иметь собственных специалистов по репутационному менеджменту, при отсутствии таковых возможно обращение к сторонним специалистам за консультациями по частным вопросам или разработкой комплексной стратегии построения или коррекции репутации.

В диссертации классифицированы стратегии конкуренции предпринимательских структур на рынке по различным классификационным признакам (рисунок 7). Данная классификация позволит руководству предпринимательских структур подобрать наиболее подходящую и эффективную в рамках сложившихся рыночных условий стратегию конкуренции.

Выделены преимущества системы стратегического планирования и предложен процесс разработки и реализации стратегии конкурентоспособности предпринимательской структуры, основанный на трех уровнях: стратегические позиции, стратегические варианты и реализация стратегии.

Существует два подхода к разработке стратегии конкурентоспособности предпринимательской структуры. В первом подходе стратегия разрабатывается специально на основе стратегического планирования, стратегических семинаров, проектных групп, лидерства, консультантов. Специально разработанная стратегия конкурентоспособности представляет собой желательное стратегическое направление развития предпринимательской структуры, целенаправленно сформулированное менеджерами, для которого спланировано распределение ресурсов, система контроля, структура организации и другие составляющие.

При втором подходе стратегия возникает самостоятельно. Самопроизвольно возникающая стратегия представляет собой стратегическое направление, формирующееся через сложившиеся в предпринимательской структуре ежедневные порядки, правила. Традиции, деятельности и процессы организации, которые не всегда непосредственно связаны с разработкой стратегии, но, тем не менее, играют важную роль.

На практике зачастую возникает ситуация, когда стратегия предпринимательской структуры, разработанная с помощью первого подхода менее эффективна, чем самопроизвольно возникшая стратегия. Причинами неудач может быть не реалистичность планов, динамичная внешняя среда, непонимание и отсутствие поддержки стратегии персоналом или заинтересованными сторонами.

Проведенные нами исследования показали, что система стратегического планирования имеет следующие преимущества:

- позволяет увидеть структурированные средства для анализа и решения сложных стратегических проблем организации;
- заставляет менеджеров задумываться и сомневаться;
- способствует долгосрочному взгляду на стратегию;
- координирует стратегии структурных подразделений и хозяйственных единиц предпринимательской структуры в единую корпоративную стратегию и др.

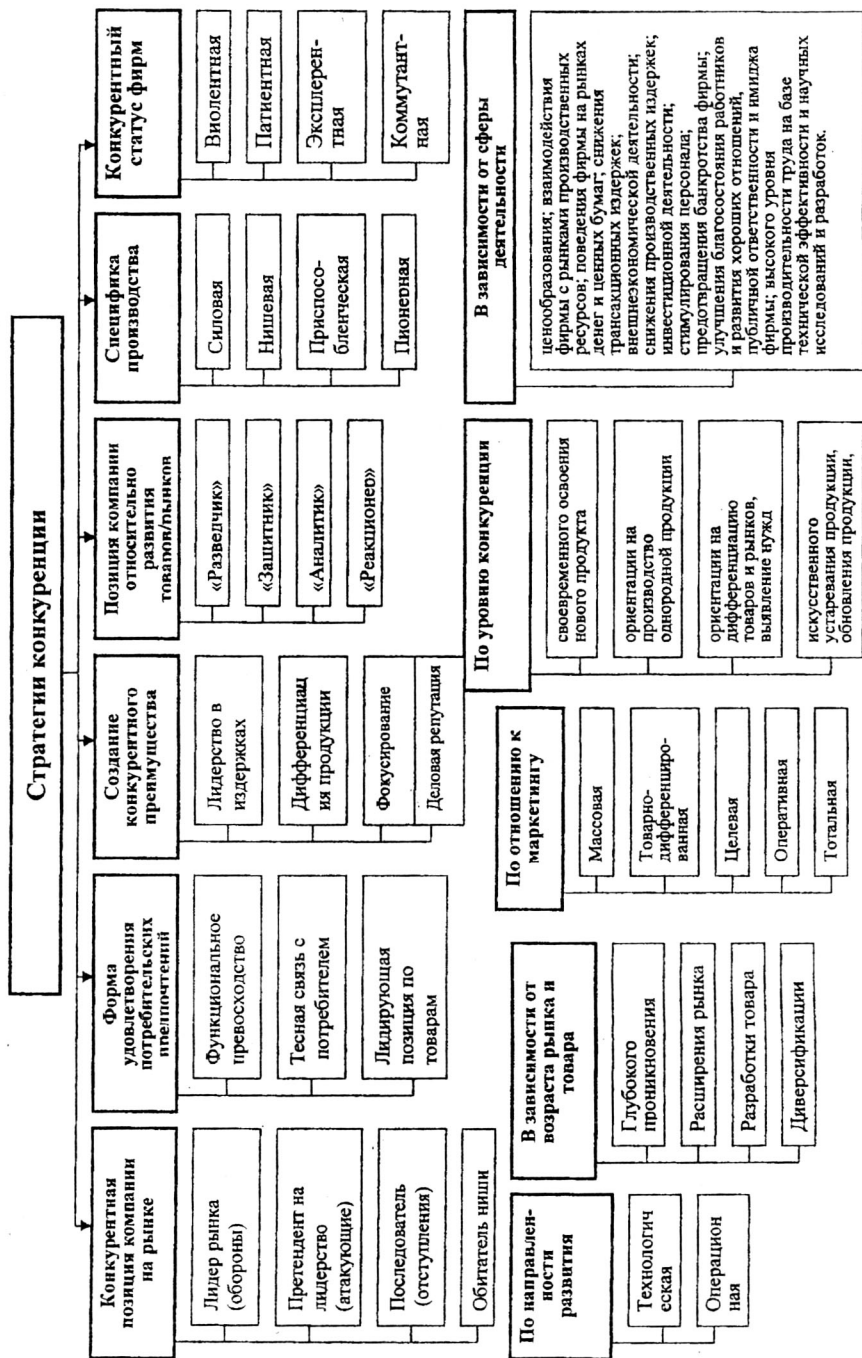


Рисунок 7 – Классификация стратегий конкуренции предпринимательских структур на рынке

В диссертации предложен процесс разработки и реализации стратегии конкурентоспособности предпринимательской структуры, основанный на трех уровнях: стратегические позиции, стратегические варианты и реализация стратегии (рисунок 8).

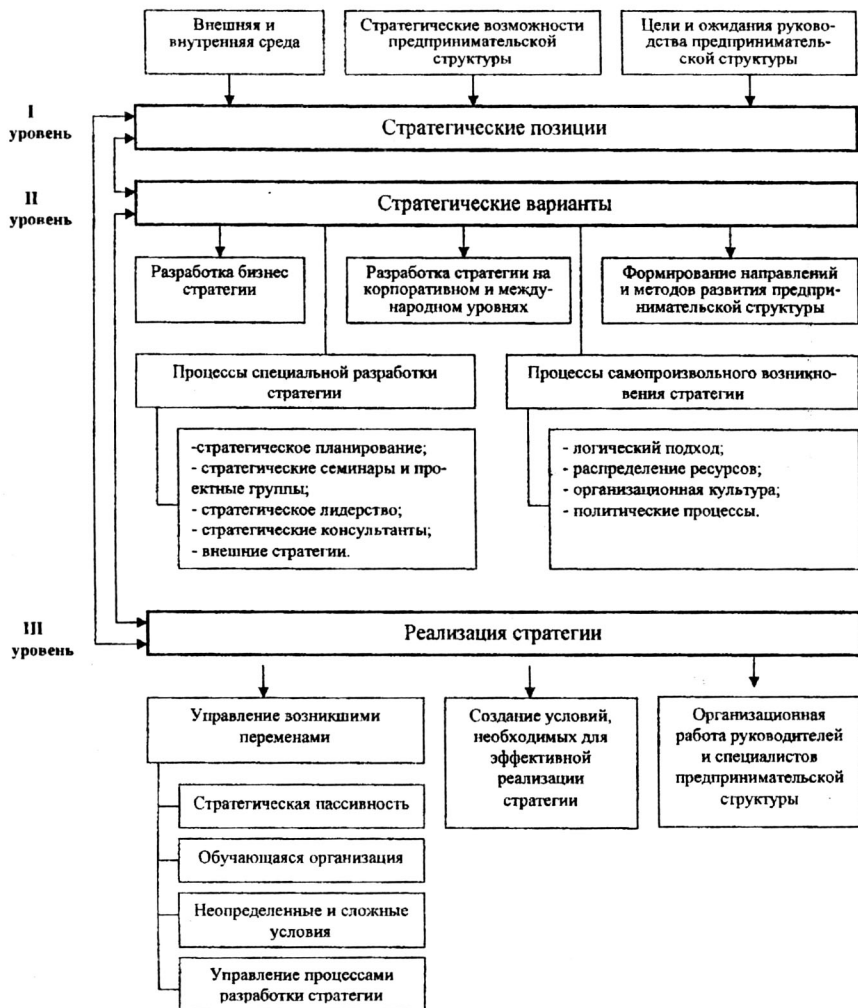


Рисунок 8 - Процесс разработки и реализации стратегии конкурентоспособности предпринимательской структуры

Предложены мероприятия по формированию стратегической составляющей обеспечения конкурентоспособности и основные направления обеспечения конкурентных преимуществ предпринимательской структуры.

По результатам проведенного нами маркетингового исследования рынка стальных дверей в городе Великий Новгород, самыми распространенными являются двери «Форпост». Из исследуемых на рынке 45 торговых предприятий, в структуре товарной продукции которых присутствуют входные металлические двери, 10 имеют в своем ассортименте двери «Форпост». Среди всех производителей, Китай, присутствует в 20 местах продажи. На рынке Великого Новгорода стали появляться двери отечественных производителей (Москва, С-Петербург, Саратов и т.д.). Выделилась категория элитных входных дверей, которые заняли свою нишу в структуре рынка. Все эти показатели говорят о насыщении рынка предложением, о возникновении конкурентной борьбы за потребителя. Оценка факторов конкурентоспособности предпринимательских структур Новгородской области в сфере производства стальных дверей представлена в таблице 1.

В диссертации оценен жизненный цикл выпускаемой продукции исследуемой организации и определен этап изменения темпов роста продукции. Стадия выхода на рынок и роста – развития уже преодолена. Собранные признаки дают полную картину того, что входные двери «Форпост» находятся на стадии роста и подходят к стадии зрелости. Задача маркетинга состоит в том, чтобы продлить период роста и зрелости, тем самым отодвинуть стадию спада.

Проведенные нами маркетинговые исследования внешней среды предпринимательских структур позволяют сделать вывод, что конкурентная среда в Великом Новгороде в настоящее время агрессивная. Ценовой диапазон на входные двери, учитывая всех участников рынка, в том числе продавцов дверей элитного класса для особой категории потребителей колеблется от 4000 рублей до 27890 рублей.

Опираясь на проведенный SWOT – анализ, в диссертации рекомендуется использовать следующий потенциал возможностей:

- снижение цен реализации на двери «Форпост» за счет снижения закупочной цены. Этот потенциал заложен в договорных отношениях с поставщиком. Фирма при этом добивается одновременно и снижения цены и увеличения потребительского спроса за счет расширения рынка;
- увеличение доли рынка методом расширения границ потенциальных покупателей за счет использования информационных технологий.

Основными мероприятиями по реализации основных направлений повышения конкурентоспособности ООО «НБЦ Профиль» и укрепления его конкурентных преимуществ является следующее:

1. Разбить весь ассортимент товара на две ценовые категории, одна из которых будет реализовываться по предельно низкой цене, другая по предельно высокой цене (или без изменения цен).

Таблица 1 – Оценка факторов конкурентоспособности предпринимательских структур Новгородской области производящих стальные двери

Факторы	НБЦ Профиль	Конкуренты			
		Арт - лайн	100 дверей 100 окон	Мир окон	ДверьСервис
Местонахождение	Не центральная улица города, есть место для парковки	2 магазина, один из них в центре города	Не живленное место, есть место для парковки	Оживленное место, центр города, есть место для парковки	Оживленное место, центр города, есть место для парковки
Ценовое позиционирование	Выраженной позиционирование на двери 10-12 тыс.руб.	Присутствует ценовое позиционирование на двери 7-9 тыс.руб.	Средневыраженное на двери 7-8 тыс.руб.	Выраженное на двери стоимостью 7-8 тыс.руб.	Слабовыраженное на двери свыше 9 тыс.руб.
Выставленный ассортимент	10	5	7 дверей из дешевого ассортимента	1	3
Оформление зала	Двери закреплены, их можно открыть, посмотреть на работу замков	Двери закреплены, их можно открыть, посмотреть на работу замков	Двери прислонены к стене, нельзя открыть, отсутствуют модели, отсутствуют ценники	Дверь закреплена, можно открыть, посмотреть работу замков	Двери закреплены, их можно открыть, посмотреть работу замков
Основная специализация магазина	Двери Форпост, сопутствующие отделочные материалы	Металлические, межкомнатные двери	Металлопластиковые окна, строительные материалы	Металлопластиковые окна, металлические двери	Металлические двери, стройматериалы
Уровень квалификации персонала	Высокий	Удовлетворительный	Удовлетворительный	Информацию по дверям дают не охотно	Плохо информированный персонал.
Услуги по монтажу	есть	есть	есть	есть	есть
Наличие рассрочки	3 месяца	3 месяца	нет	нет	нет
Наличие кредитных договоров	Приватбанк, Кредо, Общедоступный кредит, Взаимность	Кредо, Москомприватбанк	Общедоступный кредит, Приватбанк	Росбанк, Кредо	Приватбанк, Общедоступный кредит
Репутация фирмы	Известная, постоянные клиенты	Известная, постоянные клиенты	Сомнительная, постоянные клиенты	Постоянные клиенты	Постоянные клиенты

Основная цель мероприятия – расширение границ покупательской способности, увеличение доли рынка. Используя факторный анализ индекса прибыли, в диссертации определен эффект от рекламной акции.

Индекс прибыли составил:

$$I = \frac{b(pd - g) + (1 - r)(b - 1 - f)}{p - 1} = \frac{1 * (1.32 * 1 - 1) + (1 - 0.8) * (1 - 1 - 0)}{1.32 - 1} = 1 \quad (1)$$

где, $p = 1,32$ индекс рентабельности;
 $g = 1$ себестоимость без изменений;
 $b = 1$ объем продаж без изменений;
 $r = 0,8$ коэффициент переменных затрат;
 $f = 0$ коэффициент постоянных затрат без изменений.

Предпринимательская структура благодаря проведенной акции увеличила прибыль на 22,7% при рентабельности 32%. Расчет экономической эффективности мероприятия представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Расчет экономической эффективности мероприятия

№ п/п	Показатель	Количество
1	Условно переменные расходы на единицу продукции, тыс.руб.	1,56
2	Условно постоянные расходы, тыс. руб.	56,38
3	Валовая выручка, тыс.руб.	756,5
4	Запас финансовой прочности, %	
5	Посещаемости магазина (человек в месяц, средний показатель за год)	176
6	Из них купили двери «Форпост», чел.	136
7	Количество оформленных заказов на двери стоимостью до 10 тыс. руб., ед.	54
8	Ср. цена на двери стоимостью до 10 тыс.руб., тыс.руб.	8,9
9	Выручка от реализации дверей стоимостью до 10 тыс. руб. (7*8), тыс.руб.	480,6
10	Количество оформленных заказов на двери стоимостью более 10 тыс. руб. (ед.)	82
11	Ср. цена на двери стоимостью более 10 тыс.руб., тыс.руб.	12,1
12	Выручка от реализации дверей стоимостью более 10 тыс. руб. (9*10), тыс.руб.	992,2
13	Ср. цена на двери стоимостью до 10 тыс.руб., с коррекцией ЗФП, тыс.руб.	6,43
Прогнозные данные*		
14	Процент увеличения потока посещаемости в рамках мероприятия, %	25
15	Увеличение потока посещаемости в натуральном выражении, чел.	220
16	Количество оформленных заказов на двери стоимостью до 10 тыс. руб., ед.	68
17	Выручка от реализации дверей стоимостью до 10 тыс.руб. (13*16), тыс.руб.	437,24
18	Количество оформленных заказов на двери стоимостью более 10 тыс. руб., ед.	102
19	Выручка от реализации дверей стоимостью более 10 тыс. руб. (11*18), тыс.руб.	1234,2
20	Итого выручка без проведения мероприятия (9+12), тыс.руб. в месяц	1472,8
21	Итого выручка при проведении мероприятия (17+19), тыс.руб. в месяц	1671,4
22	Абсолютное изменение (21-20), тыс.руб.	198,64
23	Затраты на рекламу, при проведении мероприятия, тыс.руб.	15,0
24	Чистая прибыль после выплаты налогов, от проведенного мероприятия, тыс.руб.	147,2

* прогноз рассчитан относительно данных проведенной акции

Таким образом, чистая прибыль предприятия от проведения акции составит 147,2 тыс. рублей в месяц. Снижая цены на продукцию, предприятие увеличивает покупательскую способность потребителей, расширяет рынок реализации продукции, увеличивает объемы продаж.

1. Разработать и внедрить программу развития дилерской сети по Новгородской области. Основные цели этой программы снижение затрат на

приобретение товара от поставщика, снижение затрат на транспортные расходы, расширение рынка сбыта.

Данные таблицы 3 подтверждают, что развивая дилерскую сеть принимаемая структура получает возможность увеличить объемы закупаемой продукции, а т.к. цена напрямую зависит от этого параметра, снизить расходы на 8%. Исходя из того, что в 2008 г. предприятие затратило на приобретение товара 9723 тыс. руб., то экономия средств составит более чем на 777,84 тыс. руб. в год, с учетом тенденций роста объема продаж относительно графика жизненного цикла товара. Еще одна возможность- это получение прибыли от разницы цен между закупочной и реализуемой ценой для дилеров, при оптимистических подсчетах она составит около 160 тыс. руб. в год.

Таблица 3 - Динамика экономических показателей и оценка их эффективности по мероприятию «создание дилерской сети»

Месяц	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Закуп дилера (10 то-чек), (шт.в месяц)	50	70	100	150	180	220	280	300	320	330	340	350
Дополнительные транспортные расходы по доставке товара на склады (тыс.руб.)	0	3,5	3,5	7,0	10,5	14,0	14,0	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5
Рекламная поддержка (тыс.руб.)	10,0	10,0	10,0	10,0	5,0	5,0	0	0	0	0	0	0
Обучение персонала	5,0	5,0	5,0	3,0	0	0	0	0	0	0	0	0
Объем закупок ООО «НБЦ Профиль» (шт. в месяц)	150	150	150	170	170	170	170	200	200	200	200	200
Итого общий объем закупок (шт.в месяц)	200	220	250	320	350	390	450	500	520	530	540	550
Цена для дилеров (тыс.руб.)	7,22	7,22	6,89	6,89	6,89	6,73	6,73	6,39	6,39	6,39	6,39	6,39
Выручка от реализации дилерам (тыс.руб.)	32,9	46,1	50,1	75,1	90,1	74,8	95,2	153	163,2	168,3	173,4	178,5
Прибыль от реализации дилерам до выплаты налогов (тыс.руб.)	17,9	27,6	31,6	55,1	74,6	55,8	81,2	135,5	145,7	150,8	155,9	161,0
Снижение издержек (%)	0,0	0,0	2	2	2	2	2	8	8	8	8	8

2. Создать web – страницу ООО «НБЦ Профиль» с учетом возможности принимать заказы от клиентов через Интернет.

Внедрение этого мероприятия позволит увеличить прибыль ООО «НБЦ Профиль» на 1 млн. рублей. При анализе рентабельности необходимо учитывать, что в следующем году она значительно повысится, так как не будет необходимости в статье затрат, отражающей продвижение сайта, и доля получаемой прибыли увеличится до 20%. Следовательно, если все остальные факторы останутся неизменными, то в перспективных прогнозах можно ожидать увеличение чистой прибыли и рентабельности как продаж, так и основной деятельности.

Исследование сильных и слабых сторон, ранжирование направлений деятельности организации по приоритетам позволило определить позиции, требующие особого внимания и первоочередное значение в стратегическом плане. К ним относятся: ценовая политика организации, снижение производственных издержек; недостаточно внимания уделяется использованию современных технологий в производственном процессе (информационные технологии - Интернет); организация не использует полную возможность продвижения товара на рынок (дилеры). Таким образом, эти направления должны быть использованы как потенциальные стратегические преимущества исследуемой предпринимательской структуры.

По результатам диссертационного исследования опубликованы следующие работы:

Статьи в периодических изданиях, рекомендуемых ВАК России:

1. Пономарев М. В. Методические подходы к оценке факторов обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – 2009 - октябрь

Статьи в сборниках:

2. Пономарев М. В., Омаров М. М. Экономическое значение и виды конкуренции в системе предпринимательства // Становление и развитие российского предпринимательства. Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов. В. Новгород, 2009. С. 13-18

3. Пономарев М. В., Иванова Е. А. Иностранные инвестиции в России: надежды и реальности // Становление и развитие российского предпринимательства. Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов. В. Новгород, 2009. С. 52-54

4. Пономарев М. В., Татаринова В. М. Формирование конкурентоспособности продукции на основе построения дерева целей управления затратами // Становление и развитие российского предпринимательства. Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов. В. Новгород, 2009. С. 169-176

5. Пономарев М. В. Отечественный опыт и проблемы разработки конкурентных стратегий в рыночной среде // Современные проблемы социально экономического развития предпринимательских структур. Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов факультета управления ИЭУ НовГУ. В. Новгород, 2010. С. 68-72

6. Пономарев М. В., Татаринова В.М. Типы стратегических перемен в предпринимательских структурах // Современные проблемы социально экономического развития предпринимательских структур. Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов факультета управления ИЭУ НовГУ. В. Новгород, 2010. С. 66-68

7. Пономарев М. В. Процесс обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур в стратегическом развитии // Современные проблемы социально экономического развития предпринимательских структур. Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов факультета управления ИЭУ НовГУ. В. Новгород, 2010. С. 63-66

8. Пономарев М.В., Цой В.А. Основные составляющие конкурентных стратегий предпринимательских структур// Современные проблемы социально экономического развития предпринимательских структур. Сборник научных статей профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов факультета управления ИЭУ НовГУ. В. Новгород, 2010. С. 118-124

Лицензия ЛП № 020815 от 21.09.98

Подписано в печать 3 марта 2010 года. Формат 60х90 1/16 усл.печ.л. 1,35.
Тираж 100 экз. Заказ № 219 К. Издательско-полиграфический центр
Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого.
173003, Великий Новгород, ул. Б. Санкт-Петербургская, 41.

